

経営論集
64巻第4号
2017年3月

バーナード 主著，再読 —今，何故バーナードか—

三戸 公

はじめに

明治大学がおそらく日本初の〈経営哲学〉の講座を設置し，その初代担当者小笠原英司教授がその任たる研究と教育をしっかりと果して来て，今そのバトンを次の担当者に渡そうとしておられる。

経営学部が経営哲学の講座を必須のものとすべきであると考えている私は，明治大学に言ひしれぬ思いがあり，佐々木先生・大木先生・醍醐先生・藤吉先生・木元先生を想起せざるをえない。

『経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想—』（文真堂，2004年，387頁）という書名は，まさに講座担当者がその講座を真正面から取り組んだ象徴的表現である。著者の問題提起に直接的に應える稿を考えたが，著者も特別な存在として取り上げている経営者であると同時に経営学者でもあるバーナードを，私は「いかに学び問うて来たか」を書くことにした。

I

バーナードは，私の学び問うて来た道でどちらの道を選ぶかを迫った特別な人である。まず，そこから始めよう。

私がマルクスを学び始めたのは，敗戦の翌年4年間つとめた会社をやめ大学に入ってからである。授業の大半はマルクスであり，マルクス研究会である社研（社会科学研究会）に入ってから学び，大学院特研究生となって5年経営経済学をマルクス・資本論に依拠して馬場克三先生のもとで学んだ。熊本商大に就職2年目の昭和30年日本経営学会大会の統一論題「戦後10年の企業経営と経営学の再検討」で「個別資本説の展開のために」と題して最高の経営学方法論とし

て馬場理論を位置づけ批判する報告をしに学会に出た。その前年「経営学の再検討」の統一論題で私と同年ぐらいの占部都美の報告が大きく取り上げられた。

日本の経営学は昭和元年の年、日本経営学会創立がメルクマールとされるが、〈骨はドイツ・肉はアメリカ〉と言われる内容のものとして独自の展開をしていた。方法論は理論・技術・規範をもつ経営経済学としてのドイツ経営学を骨組としアメリカ管理学で肉付けするという両者の統合をはかったものである。そして、経営経済学はマルクス経済学に立った経営経済学が個別資本説と呼称され、アメリカ管理学は社会科学のマルクスの立場からは批判すべきものとして批判経営学とも称していた。

1955 年前後、アメリカ管理学が怒濤のごとく入って来た。馬場敬治の「バーナード・サイモンを読め」の論文は多くの学者を捉えた。山本安次郎・高宮晋等の諸先生も加わった勉強会ももたれた。占部都美のバーナード・サイモンを論じた諸著作は〈骨はドイツ、肉はアメリカ〉から〈アメリカ一辺倒〉への方向転換へのブルドーザー的役割を果たした。そして、ドラッカーの Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954 の野田一夫監修・現代経営研究会『現代の経営』自由国民社、1956 年は発刊して 1 年半で 19 刷の勢いで読まれる流れは起伏をもちながら現在に至っている。戦前からの第 1 世代、戦後の第 2 世代までは、ドラッカーにも目を向けたが、続く第 3 世代からドラッカーを取り上げる経営学者は少数となり、現在の第 4 世代は先年のドラッカー・ブームで観心が起きたのであろうか。

私の個別資本説も学会報告とともに基本的構想が見えはじめ、アメリカ管理学批判もティラー批判に続いてドラッカー批判等の論文を書き、サイモンも読み始めた。ドラッカーには共鳴するところが少なくなかったが、幾編かの批判論文を書いた。バーナードそしてサイモンも読み始めたが、サイモンについては、まずオーソリティ論批判の論文を書いたが、バーナードについては批判論点が見つからぬままに読み進んだ。そしてマルクスの学徒であるとともにバーナードの学徒にもなった。そして、フォレットの学徒にもなった。

何故、私はマルクスはマルクスとしてバーナードの学徒になり、アメリカ管理論の学徒になったのか。マルクスを捨てたのではない。マルクスはマルクスとして資本論は資本論としてそれは第一級の社会科学的業績であるとして、バーナード『経営者の役割』もまた第一級の社会科学の業績であり、それは経済学と経営学の学問領域の違いであるという認識に到ったからである。では何故そう考えるようになったのか。それは『資本論』の論述に『経営者の役割』の論述が酷似していると読み取ったからである。

II

結論から先に言えば、マルクスの方法は周知のように弁証法であり、バーナードの方法もまた基本的には弁証法である。マルクスは既存の理論を受け継ぎながら全く新しい次元において経済学を展開したのに対して、バーナードも経営学・管理学の領域において同様の業績をあげている。作品の質と量において、マルクスはバーナードを凌駕していることは言うまでもない。

弁証法について言ったが、更に両者はともにシステム・アプローチをとっている。バーナードはテイラーのそれを継承し、ホワイトヘッド等との交流も指摘されていることは周知である。これに対して、『資本論』はシステム・アプローチの言葉が使われる以前から、その見事な論述をもって展開されていると、私は捉える。商品の二重性から始まり、商品と貨幣、資本の成立の使用価値と価値、労働過程と価値増殖過程・総過程、資本の生産過程と流通過程・総過程。比類なき「抽象から具体」の論述である。同時にシステム・アプローチ以外の何物でもない。『資本論』をこのように読み解いたとき、この本は21世紀情報革命の現在、新しい次元に立つ。だが、それはここでの問題ではない。

『経営者の役割』*The Functions of the Executive*, 1938 は、第I部「協働体系に関する予備的考察」、第II部「公式組織の理論と構造」、第III部「公式組織の諸要素」、第IV部「協働体系における組織の機能」の四部構成となっている。この論述の展開は、まさに〈具体から抽象・抽象から具体〉を示しているが、若干のコメントを付しつつ辿ってみよう。

第I部「協働体系に関する予備的考察」という題は、二重の意味をもっているように思われる。〈具体から抽象へ〉すなわち〈協働体系から公式組織へ〉を内包する意味と、協働体系および公式組織を論ずるのに不可欠な予備的考察という意味である。

第1章「緒論」は、この本は公式組織の何たるかを書いている。その事の意味・その事の社会科学における位置について書いている。冒頭の一節を引用すること、無駄ではあるまい。

社会改造の文献において、現代の不安にふれない思想は一つもないが、具体的な社会的過程としての公式組織に論及しているものは事実上まったく見当たらない。社会的行為は主としてこの社会的過程によって遂行されるのに、この具体的過程は、ほとんど完全に無視され、なんらかの社会的条件や社会的状況を構成する一要因にもされていない。

この本は『組織論』の書名が適わしい。著者はこの本が現代社会の根幹を為すものとして組織＝公式組織を把握・論述した最初のものだとの意義を十二分に意識して世に問うたのである。その〈位置と意味〉からすれば、『経営者の役割』ではなく『組織論』が適わしい。マル

クスの『資本論』の書名のように、その完成度からすれば、いずれがすぐれているかは言うまでもあるまい。だが、この組織論のもつ社会科学的意味はマルクスの資本論になぞらえることが許容されるであろう。

この緒論は、次に「公式組織とは意識的で計画的で目的をもつ人々の協働のあの種類である」と言って話を進め、協働そしてそれと不可分の公式組織を語り、両者にとってその維持が最も重要であり困難であり、それを担うのが管理職能であると結んでいる。

緒論に続く第2章も協働体系論にまだ入らない。その題は「個人と組織」と題されている。協働体系・公式組織を論じるとき、それは「個人とは何か、人間とは何か、人間はどの程度まで選択力、自由意思をもつか」この問いにいかにか答えるかを抜きにしては一步も進むことは出来ない。この問いは哲学者・科学者にまかせておくべきだが、私はそれを示さないと前に進めないのだ、とその問いに立ち向かっている。その意義を重要視している。彼はこれまでの社会科学の〈経済人〉仮説を言うまでもなく意識した上でのことでもある。

略述すれば、人間は個人とすれば相異なる存在であるが物であり、有機体=生物であり、相互に応答する社会的存在である。そのように捉えられた人間は Human であらわされている。そして又人間は Person と表現される存在としてパーソナリティ (=人格) をもった存在である。すなわち、人間は行為的存在であり、それは心理的要因によって惹き起され、そこには限られた選択力が加わり、目的が設定されて、その結果が生れる。限られた選択力のもとに決定せられた目的的行為の結果は個人的・道德的・法的責任がともなう。そこに道德・倫理の問題が介在する。

私は、この人間観を「バーナードの全人仮説」と名づけ、経営学のみならず社会科学の全ての領域に不可欠のものだと考えている。もちろん、このバーナードの全人仮説がこれで十分なものだと考えてはいない。これに依りつつもより真に近づかねばならぬものだと考えている。だが、少なからぬ人がバーナードのそれを紹介しつつも批判的な文を加えられたのを見たことはない。

第3章になってようやく、「協働体系における物的・生物的制約」が論じられ、第4章「協働体系における心理的・社会的諸要因」、そして第5章「協働行為の諸原則」が論じられている。この3章の題名に全人仮説に立脚した分析であることが明らかに示されている。詳述はしない。先に進む。

第Ⅱ部「公式組織の理論と構造」は第6章「公式組織の定義」で始まるが、そこで具体的な協働体系が抽象化せられて公式組織が析出されるプロセスがまず画かれる。協働体系とは「少なくとも一つの明確な目的のもとに二人以上の人々が協働することによって特殊の体系的関係にある物的・生物的・個人的・社会的構成要素による複合体である」と定義され、その特殊の

具体的諸要素がそれぞれに捨象されて公式組織という残基物＝一般が得られる作業がなされる。そして、公式組織とは「二人以上の人々の意識された活動や諸力の一体系」という定義が為されている。

第Ⅱ部「公式組織の理論と構造」こそ最重要部分である。第6章「公式組織の定義」第7章「公式組織の理論」では、組織は協働意欲・共通目的・コミュニケーションからなり、組織にとって一番大事なことはその存続であり、それには目的の達成に不可欠の有効性という技術的要因である。そしていまひとつは貢献意欲の能率の要因である、という。だがこの能率とは何を意味する言葉としてバーナードは使っているのであろうか。組織にとって不可欠の要素として目的と貢献意欲があげられたら有効性 effectiveness と並んでいかなるものが貢献意欲の確保増大に資するものとしてあげられるか。それが能率 efficiency であり、協働の諸個人の参加諸動機の満足と貢献意欲の増大持続の心理的問題である。第8章複合公式組織の構造は(1)完全・不完全・下位そして従属組織、(2)組織の起源と成長、(3)管理組織の3節からなるが、バーナードはこの節を目的と意欲につづくコミュニケーションの具体化すなわち組織形態論として意識して書いていたとは思えない。そのように意識して書いていたら、彼のここの論述は更に豊かにすっきりしたものと思われるが如何。

第9章「非公式組織とその公式組織との関係」もまたコミュニケーションの具体化にかかわる問題である。非公式組織はその言葉自体が示すように、それは公式組織の範疇には属さず公式組織と並ぶコミュニケーションの基本的分類であり、今まで見た事がないからおそらくバーナードの創り出したものであろうか。メイヨの〈ヒューマンリレーション〉を越えるものである。バーナードは非公式組織を「個人的な接触や相互作用の総合および集団、その連結」と定義している。公式組織はその維持を組織自体が具有するものであり、基本的に個人の個人的意思によってのみ成り立つものであって、その持続性そのものは組織自体にはない。その意味からすれば人間個人は自己組織性を持ち公的組織もまた自己組織性をもつが、非公式組織は自己組織性をもっていない。自己組織性・自己組織システム概念はバーナードの時代にはまだ出現していない。

バーナードは非公式組織を定義したが、その論述を第Ⅱ部の題名「公式組織の理論と構造」の枠内にとどめている。非公式組織は公式組織を創出し、公式組織は非公式組織を創出する。組織社会といわれる現在、このバーナードの非公式組織論はほとんど現在に到るまで取り上げられていない。経営学者はもちろん社会学・社会科学の諸学者にとりあげてもらいたい。少し長いが締め括りのパラグラフを引用する。

本書の目的は、つぎのことを示すことであった。すなわち、(1)共同ないし共通目的で

はなくて、むしろ個人的目的にもとづく人々の間の相互作用は、その反復的な性格のために、行為や思考の習慣に影響を及ぼし、また斉一な心的状態を促進することによって、体系的となり組織化されるということ、(2)相互作用の経験を互いにもち合う人々の数は限られているが、社会における人間同士の無限の連鎖関係があるために、多くの点において、広範囲に、また多くの人々の間に、いわゆる仕来たり、慣習、制度となりゆく斉一な心的状態を発展せしめる結果になるということ、(3)非公式組織は公式組織を発生せしめ、また公式組織はいかなる大規模な非公式組織あるいは社会組織にも必要であるということ、(4)公式組織はまた、非公式組織を通じて直接に発展する離反的な傾向をもつ多くの態度・心的状態・制度を明白なものとし、そのため、一般的でただ近似的な仕方でこれらの諸結果が相互に依存し、相互に修正し合うということ、(5)公式組織はひとたび確立されると、こんどはまた非公式組織を創出するという、および、(6)非公式組織は伝達・凝集および個人の全人性保全の手段として公式組織の運営に必要であるということ、これである。

第Ⅲ部「公式組織の諸要素」に進む。その前に、「組織についての困難な理論的説明は完了し第Ⅲ部、第Ⅳ部においては人の行動・管理者の行動をとり扱う」と書いている。〈抽象から具体〉の論述についてあらためて念を押している。

「専門化の基礎と種類」(第10章)では共通目的・有効性の具体化として専門化が機能性追求として取り上げられ、「誘因の経済」(第11章)では貢献意欲・能率の具体化として誘因が取り上げられている。誘因とは、従業員の貢献を引き出すための満足度を高める誘因のことである。物的・心的の二側面他様々な説明がなされている。

コミュニケーションの具体化として組織形態が論じられたが、権限=命令・服従関係(第12章)について従来の上位権限説に対して権限受容説が論じられ、次に意思決定が取り上げられて、その機因・証拠・環境が論じられている。そして意思決定の具体化として第14章「機会主義の理論」はまさに戦略論が取り上げられ、その基礎的考察とでも言うべき内容が展開されている。

第Ⅳ部「協働体系における組織の機能」は、第Ⅰ部「協働体系に関する予備的考察」という〈具体から抽象へ〉の過程から出発し、これ以上捨象したら協業体系が復元不可能となる公式組織なる抽象体を第Ⅱ部「公式組織の理論と構造」と題して画き、そこで捨象されていた人間が復元されて具体化されたレベルで第Ⅲ部「公式組織の諸要素」と題して論じられ、それが管理者の職能としてさらに具体化された次元に復元され第Ⅲ部と題して画かれたわけである。

第Ⅲ部は管理職能 executive function、管理過程、管理責任の本質 nature の3節からなる。

まず、協働体系に必須の諸作業の連結をするには伝達体系を担当する職務であると書き始める。すなわち、公式組織の3要素の目的・意欲・伝達＝コミュニケーションの伝達を担当する専門職能であると捉え、それが組織維持機能でもあることを強調している。具体的に言えば、第1に伝達体系を提供し、第2に不可欠の諸労力を確保し、第3に目的を形式化し決定することである。

具体的にいえば、組織構造すなわち職位体系とその職位を担う担当者＝職員の問題であり、日本企業で言う〈適材適所〉の配置である。そしてそこには、非公式管理組織の問題が不可欠のものとしてかかわっていることを書いている。

管理職能についての説明は、伝達機能に関する上述の範囲では充分とは言えない。何故なら、組織の3要素のうち伝達機能は共通目的達成と貢献意欲充足の2者をつないで組織維持の役割を果さねばならない。バーナードはそれを〈管理過程〉と名付けて論じている。それは当然、共通目的については〈組織の有効性〉、貢献意欲については〈組織の能率〉と題して論じられる事となる。両者にとって重要なことは、有効性も能率もともに協働体系の存続の場である環境・全体情況の認識とそれに対する対応である。これなくして協働体系の存続はない。この認識と対応は科学よりむしろアートの問題であり、論理的より審美的な事柄である。

有効性については、最終目的を達成するために全体情況のもとで選択された手段が適切かどうかに関係し、それは広義の技術の問題であり、応用科学・組織構造・儀式・会計等々の諸技術が含まれると言っている。有効性の問題を協働体系にレベルで具体的・技術的段階にまで具体的に捉え、それを局部的・全体的に考慮し、一般的要求と特殊の要求のバランスの析出にまで言及した上で、次のように言っている。「能率に関してのこれからの叙述は複雑であるが問題の重要性にかんがみ、忍耐をもって読んでいただきたい」と。

第17章「管理責任の性質」は、協働体系を具体から抽象・抽象から具体への過程を画いて来て、更に加えた一章である。それは、バーナードの個人の位置と人間の特性」と題する全人仮説において〈物的・生物的・社会的存在としての個人位置をもつ Human〉が同時に行為的存在として限定的な選択力をもって目的を意思決定し、加うるにその結果責任をもつべき精神的存在〈Person〉でもあるという仮説に立ち帰っての論述である。しかも彼はこの第17章が人間が登場して来る第Ⅲ部の権威・意思決定・そして第16章第2節組織の能率がその前段の意味をもたせて論じている。

第17章「管理責任の性質」は、道德水準・道德準則と責任・管理責任・管理者の創造職能・リーダーシップと協働体系の発展の5節からなりたっている。倫理・道德は人間の行為について不可欠のものであるにもかかわらず、管理論においては理論の領域・技術論の領域においてこれをそれ自体として積極的に取り上げ論じたものはなかった。例外的ともいえるものはフォ

レットの『創造的経験』Creative Experimentであり、その成果はしっかりバーナードに承継がれている。そしてまた後進のドラッカーの技術的管理論もまた自由（責任ある選択）を基礎として展開されているが故に、道徳的性格のものである。経営学の領域で近時ブラック企業、不祥事企業が大きく取り上げられて、倫理・道徳が論じられるようになったが、それはいずれもバーナードのように管理の理論的展開の必然的な一環として取り上げられてはいない。私もまたこの領域に関心をもちつつも未だしっかり読んでいなかった。

第18章「結論」の第1節「要約」は「この研究からひき出しうる最重要な一般的結論」を、論述の次第にそって19箇条にまとめている。

この本の最終のひとつ前のパラグラフをこの本の要約として掲げたいと思っていた。そのようにする。

著者が意図したわけではなく、あるいはおそらく読者も期待しなかっただろうが、本書はその根底において、人間の生に内在するこの深刻な逆説と感情の対立を含むこととなった。自由と非自由、支配と被支配、選択と被選択、誘因の供与と誘因の拒否不能、権威の源泉と権威の否定不能、独立と従属、人格の育成と非人格化、目的の形成と目的のやむをえざる変更、意思決定のための諸制約の探求、特定なものを探求しながらも全体との関連の保持、リーダーの発見とリーダーシップの拒否、現世支配の希望と見えざるものによる支配—これが本書で述べた社会における人間の物語である。

だが、この要約はこの本の「結論」の第1節「要約」の要約であって、それに続く第2節「組織理論の根本問題」の要約ではない。第2節の要約としてまた著者の意図にそって最後のパラグラフを引用しなければならぬ。

かような物語は終局的には、信念の表明を必要とすることになる。私は人を自由に協働せしめる自由意思をもった人間による協働の力を信じる。また協働を選択する場合にのみ完全に人格的發展が得られると信じる。また各自が選択に対する責任を負うときにのみ、個人的ならびに協働的行動のより高い目的を生み出すごとき精神的結合にはいり込むことができる。協働の拡大と個人の発展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信じる。それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから、この割合がどうかということを科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である。

終章第2節は「組織理論の根本問題」と題されている。そこにはこの本が書かれた1938年のアメリカそして世界の情勢がドイツのポーランド進攻・日本の満州から中国への進攻拡大による第二次大戦への激化がある。その状況に対して如何に対処すべきか科学・技術は答え得ない。戦争と対立，混乱と分裂，浪費と飢餓に対する無効の独断論，とそのような状況に対する楽観論による事態の進行。無為に過ごすことは出来ない。いかに対応すべきか。

現代は組織の時代であり，公式組織によって全ての社会的行為が為されている。公式組織とは如何なるものか。現代社会の健全な維持は公式組織の健全な維持であり，公式組織の維持機能を担っているのが経営者である。私は，この本で公式組織とは何か，組織維持機能の担当者の職能とは如何なるものか，それを語ったのが，この本なのだ，とこの本の最後の最後に言い放ったのである。

思えば，バーナードの主著は〈具体から抽象・抽象から具体〉の論理にそって，〈協働体系から組織へ，組織から協働体系へ〉と書かれていることを確認すること，この作業をこれまでして来た。そして今，その作業を捕捉しなければならない。まず，〈協働体系から公式組織へ〉と言ったとき，彼は協働は更にその具体として，政府・教会・大学・労働組合・会社・交響楽団・フットボールチーム等々を序章であげている。そして最後に，公式組織がそれぞれの経営者によって機能された現代社会の現実という最も具体を語ってこの本の一節を結んでいるのである。

Ⅲ

社会科学といえばマルクス，他の諸学説は全て似而非科学と考えられ，経営学を個別資本説＝経営経済学として研究し，アメリカで生れ成長した管理学を批判の対象として論じて来た私を，マルクス＝経営経済学から引き離して組織論・管理論の学徒にかえるに最後の一押しをしたのがバーナードであった。（この転換はマルクス学者はきびしく許さない。そうでもない人達に対しても，〈何故転換したのか〉その説明をするようにと市原季一・雲島良雄ほかの人々からも求められた。私はそれを『自由と必然—わが経営学の探求—』（文眞堂・1979年）で果した。その本には，この論文で取り上げた問題にはふれていない。）

バーナードの何が私の経営学を経営経済学から組織論・管理論に変えたのか。それは，マルクスの主著『資本論』の論述の仕方とバーナードの主著『経営者の役割』のそれとが全く同一であったからである。どちらも，対象に向かって具体から抽象への認識，そして抽象から具体への論述，そして具体はまさに社会的現実を見据えている。全てのものは上から，下から，横から見て同じものは何ひとつない。かりにあったとしても全く同じ環境・位置にはない。そし

てその意味は異なっている。

科学とは何か、何を対象として限定して取り上げるか。それを何処に立って見るか。そこからいかなる方法で接近してゆくか。対象の限定、それへの接近の方法の限定、の過程と成果が科学と言うべきか。

マルクスの資本論の抽象から具体の凄さは誰でも知るところであろう。今、資本論の目次を開き見、あらためて息をのむ。バーナードを読み出し数年たってマルクスと同じものを見てとり、同じ企業を捉えても、個別資本と捉えるか、公式組織と捉えるかによってそこから具体化・展開された世界は全く異なっている、どちらも一方が真であり他方が偽であると断定すべきではなく、ともにその限りでのみ真なりと言うべきだ、と思い到了のである。

そして、マルクスもバーナードも〈人間とは何か〉を表明している。マルクスは『経哲草稿』があり、バーナードは「人間の協働を対象として論じるのだから人間観なくしては論述展開は出来ない」としてこれをまず論述している。極めて大事なことである。私はこれを全人仮説と言っている。経済学は経済人仮説に立っている。だが経営学は全人仮説に立たねばならぬ。経営学がいかに大事な学問分野であるかを認識すべきであり、倫理道德を論外のこととすることが許されない学問領域である。

科学という表現を使うとき、現在ではその方法はシステム・アプローチと言ってよからう。そのものを如何に捉えるかにおいて、それはまずいかなる要素からなりたっているか、いかなる要素と要素との関係のもとに成り立っているか。これが対象把握の第1原則だと思う。そして、バーナードはこの方法に立っている。

彼の主著第1章緒論にすぐ公式組織という言葉が出て来て、「公式組織とは意識的で計画的で目的をもつような人々相互間の協働である」という語が続き、章末には「まず協働体系の説明から始め」と書かれ、第I部の題名は「協働体系に関する予備的考察」となっている。言うまでもなく体系は system の日本語訳である。

バーナードのシステム・アプローチの形成については、おそらく日本における最も厚い加藤勝康『バーナードとヘンダーソン—The Function of the Executive の形成過程—』（文眞堂、1996年）において取り上げられ、更には経営学史学会編『経営学史辞典』（文眞堂、2002年）の村田晴夫〈183-システム論〉にはバーナードのそれも紹介され、ホワイトヘッドの影響についても言及されている。私は、それについてはテイラー管理学の伝統を引きついでもいるのだとも推測する。言うまでもなく、テイラー・システムは作業研究の方法がまさにシステム・アプローチの単純明快なお手本であり、それはテイラー・システムの母胎であるアメリカ機械技術協会の諸研究の中で意識化されて来たものである。

テイラーのシステムとバーナードのシステムは対象がちがうし、アプローチ自体も同じでは

ない。その問題は科学とは何かの問いにかかってくる。それは、バーナードとマルクスより引き出された科学観の問題であり、論究が必要であるが、ここではここまでに止める。なお、私は資本論もまたシステム・アプローチ作品であると今では捉えているが、それにふれるのは、別の機会になろう。

Ⅳ

バーナードがマルクスと同じく〈抽象から具体へ〉の論述を見事に展開したと認識したとき、私の学問観に大きな変革がもたらされ、科学とは何かの疑問が生れて来たことを書いた。ところが、簡単に書けると思って書きはじめたとき、主著の頁をめくるだけの事だと思っていたのに、とくに後半の第Ⅲ部・第Ⅳ部については第Ⅰ部・第Ⅱ部と同じように赤線をたくさん引いているのに、実質的には全く不十分であり学び直した。そして、私はこれまでおよそ10本ぐらい論文を書いていることを知り、その内容は主として主著の前半の把握に立ったものだということをはっきり知った。

私が書いて来たことは、まずは全人仮説と名付けた彼の人生観であり、それが如何に大事であるか、そして特に経営学にとっての特別な重要性・意義について取り上げてきた。だが、バーナードのそれは必ずしも十分なものではない。より良きものに如何に仕上げるか。

次に、取り上げたのは有効性と能率である。これを学んだから『随伴的結果』を世に問うことが出来た。バーナードを読み論じたからこそ書けたのに、この度バーナードを読みかえし、彼が不十分であるかの如き認識をもっていたこと、思い知った。そのことを注意してくださった後学の人もおられた。

では、後半の読みがとくに不十分であったことに如何なることと今考えているが、それは公式・非公式組織観であり、前半とのつながりから言えば、共通目的・貢献意欲・伝達の3要素のうち積極的にとり上げたのは、前2者であり、伝達は重要であり「組織は伝達だと言ってもよい」という意味の一言をバーナードは言っており、それがしっかり頭の底にあったのに。

伝達はコミュニケーションの訳語である。コミュニケーションという語の重要性に気付いたのは、情報を21世紀に入る前後から最大のテーマとして取り組んでからである。何故か、今は情報革命の時代であり、情報革命とは〈コミュニケーションの領域に科学化・技術化の進展〉と把握するようになったからである。

バーナードはコミュニケーションにおける具体化を公式組織における組織形態論として展開している事については先に略述したとおりであるが、公式組織と非公式組織の論述に衝撃的とも言える再認識を得た。コミュニケーションは公式組織と非公式組織からなり、公式組織はそ

れ自体として存在するものではなく、それは非公式組織と合体して存在するものだという認識を私に迫って来た。そして企業不祥事と言って大きく取り上げられている諸現象の一切は非公式組織が絡まって発生するのだ。私的な利害関係に立って決定され実施されたとき、不祥事は発生し、その責任が問われる事になる。それは企業だけの問題ではない。一切の公式組織において不祥事は起る。たとえば東京都豊洲市場問題は不祥事であり、その不祥事の背後に私的利害関係に非公式組織がからまって発生したものだ、という認識は誰でもしていることだろう。そして、福島原発事故もまた組織不祥事であり、それは原子力ムラの存在がその背後にあるとの言説があるが、原子力ムラはまさに公式・非公式組織の複合体であるという認識が成り立つ。

非公式組織が組織不祥事の発生要因だという認識はそれはそれとして、全ての組織が健全な運営が為されるかどうか非公式組織の在りようにかかっている。すなわち、諸個人がもつ健全な道徳心・倫理感が非公式組織の動向そして公式組織の諸決定に健全性を与える、この認識もまた必要不可欠であり、常識でさえある。だが、機能性のみをひたすら追求する現代の経営学そして他の諸科学の世界では、このことは積極的に論議の対象となっていない。不祥事の発生には、情報の非公開、虚偽の情報等の情報操作がある。組織不祥事の増大傾向は国家の存立・地球における自然が危機段階に入ってきた観がある。

結びにかえて

以上を読み直し、軽いものになっている。大きな重い問題をいくつも取り上げているのに、どれも問題の指摘にすぎない程度のものに終止しているからであろうか。

最初にとり上げた〈具体から抽象・抽象から具体〉の認識から理論化についても、バーナードの論述展開が不十分のものになって、それ自体でバーナード理論の紹介文として、その部分だけで存在価値をもちうるものに仕上げなければならなかった。資本論についても言える。

そこから導き出された科学論・システム論についても、問題の指摘に終わっている。バーナードの科学はあくまで経験知にもとづいた科学であり、マルクスのそれもあくまで彼の生活体験の一切にたってそこから生れた問題を彼以前の諸学者の知を学び批判しての結晶物である。だが、テイラーが〈経験から科学へ〉と言った科学はそれとは違う。テイラーの科学は経験から出発するのであるが、それは経験と絶縁して測定・数値化、仮説・実験・実証化の科学である。バーナード・マルクスの科学は経験科学そしてテイラーの科学は測定・実証科学と称すべきか。

更に、バーナード全人仮説に言及しているが、その意義を強調するばかりでその不十分のところが指摘することなく、その修正を発言していることである。

なお、バーナード有効性と能率の理解の不十分であったと書いたのだから、その点にも触れるべきではなかったか。更に、フォーマル・インフォーマルの二つの組織形態のバーナード理論の卓越性・重要性の指摘は、皆の常識化することの現代的意義からすれば全く不十分であったと思われる。

なお、バーナード先行のファヨールにはじまる経験科学の管理過程とバーナード、そしてバーナードに続き現在の管理学の主流となっているサイモンとの異同について〈自己組織性〉とバーナードそしてマルクスについてなど書きたい事があるが、ペンを置く。

追記一

バーナード主著の緒論冒頭の一節と終章最後の二節だけは引用している。終章結論の第一節は「要約」と題されており、第二節は「組織理論の根本問題」と題されている。バーナードは組織理論の根本問題を何と把握し、自分のこの著作がそれに対して如何に応答するものであるか、第二次世界大戦の前夜に世界を見据えてこの本を書いている。

彼は一方において「協働の挫折、戦争と対立、混乱と分裂、浪費と飢え・病気と飢え等々」が強調され、他方においてそのような情況に対して楽観的であり・無関心に既存の知識・信念に立ちつづけている当時の情況にいかにか立ち向かうか。この情況に対して、彼は次のように言う。

「私はこの論点を、哲学・神学・科学的論文、あるいはマルクス主義の論争の中にではなく、協働における人間行動、組織の社会的制約および管理者の本質的任務の中に見出したのである。それを人間の日常生活に無関係な抽象的な問題としてではなく、現実の協働の継続および生きた人間の道徳的分裂のうちに現われる問題として把握したのである。」（マルクスの名がここに出ている）このように書きはじめたパラグラフに続くのが、先に引用した終章最後の二節である。

戦争・紛争は組織と組織の不和・対立より生起する現象であり、組織社会と言われる時代に入った 20 世紀に、バーナードが始めて組織とは何か、組織の概念を企業だけではなく国その他諸組織をふくめて展開し、その自負を示したのである。

対立・紛争は何故起るのか。それは相異・違いより起る。それは一方が他方を否定・抑圧するか、両者が妥協するか、統合するか、その三考以外にない。統合のみが豊かな解決法であり、創造的な知によってのみ可能であり、創造的な成果が得られるのである。バーナードは統合論を創始したフォレットの名をあげているが、終章のすぐ前の第 17 章「管理責任の性質」は統合論のバーナード的展開と読みとることも出来よう。

マルクスとバーナードの統合はどうなる。